



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

**DESENHO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS, UM ESTUDO
COM TUTORES DE UMA ESCOLA DE IDIOMAS**

Carla Kamphorst

Lajeado, março de 2019

Carla Kamphorst

**DESENHO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS, UM ESTUDO
COM TUTORES DE UMA ESCOLA DE IDIOMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade do Vale do Taquari -
UNIVATES, para conclusão do curso MBA
em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Michelle Engers Taube de
Oliveira

Lajeado, março de 2019

DESENHO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS, UM ESTUDO COM TUTORES DE UMA ESCOLA DE IDIOMAS

Carla Kamphorst¹
Michelle Engers Taube de Oliveira²

Resumo: Gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais. Este artigo tem como objetivo identificar quais são as competências comportamentais necessárias aos tutores de uma escola de idiomas online, a fim de promover o debate interno acerca do assunto e dar início à futura implantação de um programa de gestão de pessoas baseado em competências. O Método utilizado foi a análise descritiva, com abordagem qualitativa. Participaram do estudo 7 tutores. Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais semiestruturadas e foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelam que são indicadas as seguintes competências comportamentais para o exercício da função: Foco no cliente; Comunicação; Flexibilidade; Capacidade investigativa; Disciplina; Trabalho em equipe; Relacionamento; Capacidade analítica; Multiplicador. A partir dos resultados obtidos e da discussão promovida em torno da temática das competências em tutoria online, foi possível concluir que o mapeamento de competências pode contribuir para a criação e desenvolvimento de equipes, e dar início à discussão sobre o processo de implantação da Gestão de Pessoas por Competências dentro da organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Competências. Tutoria online. Home office.

DESIGN OF BEHAVIORAL COMPETENCIES, A STUDY WITH TUTORS OF A LANGUAGE SCHOOL.

Abstract: Skills management is the process of leading employees to achieve the goals and objectives of the organization through their technical and behavioral skills. This article aims to identify the behavioral skills required by tutors from an online language school in order to promote internal debate on the subject and to initiate the future deployment of a skills-based people management program. The method used was the descriptive analysis, with a qualitative approach. Seven tutors participated in the study. Data were collected through semi-structured individual interviews and analyzed using the content analysis technique. The results show that the following behavioral competencies are indicated for the exercise of the function: Customer focus; Communication; Flexibility; Research capacity; Subject; Team work; Relationship; Analytical ability; Multiplier. Based on the results obtained and the discussion promoted on the subject of online mentoring skills, it was possible to conclude that the mapping of competences can contribute to the creation and development of teams, and start the discussion about the process of implementation of the Management of People by Competencies within the organization.

Key words: People management. Skills. Competencies. Online tutoring. Home office.

¹Pós-graduada em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas - 10ª Edição pela Universidade do Vale do Taquari – Univates, de Lajeado/RS. carlak@universo.univates.br

²Psicóloga. Professora de cursos de Pós-graduação da Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado/RS. Doutoranda em Psicologia (Unisinos). michelletaube@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Gestão por Competências é um modelo de gestão de pessoas que já está difundido nos Estados Unidos e em franco crescimento na Europa, porém se apresenta de forma ainda tímida entre as empresas brasileiras (GRAMIGNA, 2002). No entanto, mais de 40 anos desde a sua gênese, nos anos 70, já não se pode dizer que esse movimento se trata de uma espécie de modismo ou invenção da área de Recursos Humanos, pois tem se mostrado um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais ao longo desses anos, bem como tem sido útil para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas (GRAMIGNA, 2002; DUTRA, 2010).

Dentre as várias definições na literatura para o termo Gestão por Competências, a de Rogério Leme se destaca pela sua simplicidade e poder de síntese: “Gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais” (LEME, 2005, p.1). Competência, por sua vez, é um termo de senso bastante comum (FLEURY, 2013) muito utilizado entre os profissionais de Recursos Humanos, cujas definições são muitas, portanto, ainda é um conceito em construção (DUTRA, 2010). Mas, quando se trata do conceito das competências das pessoas, todas são, em sua essência, semelhantes e complementares umas às outras, e trazem em seu significado o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o famoso CHA (LEME, 2005).

Pode-se dizer que o conceito de competência, designado por esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, é um estoque de recursos que o colaborador possui (DUTRA, 2010). Ou seja, é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2013, p. 30). O que, em outras palavras, vem ao encontro do que Rogério Leme detalha ao explicar o CHA, onde o Conhecimento é o saber, a Habilidade é o saber fazer e a Atitude é o querer fazer (LEME, 2005).

Ao assumir essa compreensão de competência, adicionada à ideia de que existe um estoque de recursos e qualificações que o colaborador entrega à organização, é possível articular as características das competências dentro do contexto de determinada organização (DUTRA, 2010). Ao estabelecer-se quais são as competências individuais deve-se relacioná-las com as competências organizacionais, uma vez que existe uma relação de influência íntima entre elas. Ou seja, não podemos pensar as competências individuais sem correlacioná-

las às competências essenciais para a organização (DUTRA, 2010). É importante saber do que a empresa precisa (competências organizacionais) para seguir em direção à Visão, à Missão e às Metas que estabeleceu (SOUZA, 2007) e identificar quais são as competências que o colaborador possui, para assim, por meio de treinamento e desenvolvimento, diminuir o *gap* existente nessa relação (LEME, 2005).

As organizações atuais passam por um momento inusitado em que encontram dificuldades para identificar, em seu quadro de colaboradores, profissionais que atendam às demandas de competências impostas pelo mundo globalizado (GRAMIGNA, 2002). Além disso, essas organizações estão mais exigentes quanto ao perfil do seu colaborador, que passa de um perfil obediente e disciplinado, para outro autônomo e empreendedor. Dessa forma, houve uma mudança no modo de fazer a gestão das pessoas, passando de um modelo de controle para um modelo com foco no desenvolvimento (DUTRA, 2010).

As novas formas de comunicação, baseadas na Internet, permitem o crescimento de negócios eletrônicos em uma escala global, extrapolando fronteiras e permitindo a utilização de competências geograficamente distantes da sede da empresa. Fenômeno esse que permite que a organização disponha de uma gama maior de talentos disponíveis para o recrutamento (Mello, 1999). Nesse cenário, a educação a distância se apresenta como uma modalidade educativa que caminha para a democratização do saber, ampliando as oportunidades de acesso ao conhecimento para alunos distantes geograficamente das escolas e cursos de seu interesse (SOUZA et al., 2004).

A proposta deste trabalho é evidenciar os elementos importantes para a discussão sobre a temática da prática docente nos cursos de idiomas, considerados livres (não regulamentados pelo Ministério da Educação). Sendo o eixo principal deste artigo, o modelo de tutoria no sistema *home office*, teletrabalho ou trabalho em casa e o processo de auxílio a alunos que se matriculam em cursos cujo ensino é proporcionado na modalidade a distância que, segundo o CENSO ABED de 2016, juntamente com outros tipos de cursos livres são responsáveis por 3 a 4 vezes mais matrículas que os cursos regulamentados.

A busca pelo desenvolvimento da organização, com a finalidade de gerar vantagens competitivas únicas, passa pelo desenvolvimento do colaborador, de modo que ao se desenvolver como pessoa e cidadão, o colaborador contribui para o avanço da empresa, ou seja, é uma relação mútua de crescimento (DUTRA, 2010). Tendo entendido quais são as competências de que a organização necessita, deve-se descobrir que competências são

necessárias para cumprir cada função dentro da mesma. As competências da função podem ser classificadas como técnicas e comportamentais e identificá-las, segundo Leme (2005), é o primeiro passo para fazer a Gestão por Competências. Portanto, o presente trabalho busca realizar o mapeamento de competências comportamentais necessárias aos tutores de uma escola de idiomas online, a fim de promover o debate interno acerca do assunto e dar início à futura implantação de um programa de gestão de pessoas baseado em competências.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Delineamento

O presente trabalho trata-se de uma análise descritiva, com abordagem qualitativa.

Participantes

Participaram do estudo sete tutores que trabalham em uma mesma escola de idiomas online, cujo principal foco é o ensino da língua inglesa. Os tutores foram selecionados levando em consideração o tempo de serviço na escola, visto que, por possuírem já uma certa experiência no cargo, considera-se que já tenham conhecimento suficiente para elucidar sobre as características e competências necessárias ao melhor desempenho da função. Portanto, optou-se por entrevistar somente aqueles que já possuíam, pelo menos, um ano de experiência na função, para garantir uma maior assertividade das informações.

Quanto ao perfil dos participantes, cinco são do sexo feminino e dois, do sexo masculino e a faixa etária se concentra entre os 25 e 29 anos. Todos trabalham no sistema *home office* e residem em estados diversos, assim distribuídos: um no estado do Rio Grande do Sul, um no estado de Santa Catarina, um no Paraná, um em São Paulo e três respondentes em Minas Gerais. Os tutores selecionados estão disponíveis para a empresa em turnos diversos, sendo que três trabalham no turno da manhã, dois, no turno da tarde e dois, no turno da noite. Todos eles atendem alunos em suas dificuldades técnicas e metodológicas em relação ao curso de inglês através de atendimento via e-mail e também via chat instantâneo ao vivo.

Instrumentos e Materiais

Optou-se pela entrevista como ferramenta para a coleta de dados (APÊNDICE A). As entrevistas foram realizadas de forma online, fazendo uso de um *software* designado para

reuniões dessa natureza, chamado Zoom, em função da distância geográfica e impossibilidade física de realizá-las presencialmente.

Procedimentos

As entrevistas foram realizadas de forma individual e gravadas para melhor fidelidade do material coletado. As perguntas foram baseadas em um roteiro previamente definido, mas não restrito a essas (APÊNDICE A). Optou-se por manter uma conversa informal com liberdade de fazer entrepausas para esclarecimentos quando necessário, com o objetivo de deixar os respondentes à vontade para responder com as próprias palavras, expondo suas opiniões acerca do tema proposto. Antes de realizar as entrevistas, foi brevemente explicado o tema do estudo, suas finalidades e foi garantido, aos entrevistados, o sigilo das informações prestadas. Após a realização das entrevistas, as falas foram transcritas integralmente para uma maior facilidade na interpretação e análise dos dados.

Análise de Dados

A interpretação dos dados foi baseada na técnica de análise de conteúdo. Procedeu-se à categorização das competências identificadas através das falas dos tutores a respeito dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à plena execução de suas atividades diárias (BARDIN, 2009).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O conteúdo a seguir faz uma comparação entre as falas dos entrevistados e os conceitos encontrados na bibliografia. Busca-se correlacionar os indicadores de competências contidos nas respostas com as competências identificadas pelo entrevistador. Os itens estão ordenados conforme a frequência de aparição dos termos nas falas dos entrevistados, ou seja, do mais frequente para o menos comum.

Competência 1: Foco no Cliente

No que tange a função de tutor no âmbito do atendimento ao aluno (cliente), a competência que foi encontrada mais vezes nas falas dos entrevistados, sendo uma

unanimidade entre os sete respondentes que mencionaram características que podem ser enquadradas nessa competência. Os entrevistados mencionam o seguinte:

[...] Para conseguir de fato ajudar a pessoa, né? [...] não tentar ler uma coisa pronta, copiar e colar... Tem que procurar sempre personalizar, porque por mais que seja trabalhando com computador dentro de casa, tu tá com pessoas, tá trabalhando com pessoas, então tem que ser uma coisa muito humana na tua função (E1).

É ajudar os alunos de forma mais humana, né? Com as dúvidas dele... é... levando não tanto pro lado profissional, é... pelo menos é o que eu penso, assim... mas mais pelo lado humano mesmo da pessoa, a gente não tá ajudando um aluno, a gente tá ajudando a pessoa mesmo (E2).

[...] e a gente tem que escrever de uma forma simples, né? Porque a gente tá atendendo vários níveis de alunos, gente que tem faculdade, gente que não tem, enfim, então a gente tem que ter um, um, é, um vocabulário mesmo, simples, direto, que a gente consiga explicar ali pro aluno, acho que isso é bacana. [...] e a questão do aluno, aquele aluno que, que às vezes entra um pouquinho reclamando, às vezes a gente não sabe lidar, é, cê tem que ter aquele jogo de cintura, [...] quando a gente trabalha com pessoas, né? (E4).

Paciência algumas vezes, com alguns atendimentos, eu acho que... tem que manter a calma e... tem que gostar realmente de fazer isso, né? [...] e às vezes a gente tem um dia ruim, um dia bom, a pessoa que a gente tá atendendo tá num dia bom, num dia ruim... então saber conciliar mesmo... (E5).

[...] Porque a gente atende muitos alunos, aí tipo, de vários tipos, aqueles alunos mais "ai eu to perturbando, eu to enchendo o saco..." e o aluno "olha, você é obrigada a me atender e, e se vira pra me entender...", você tem que ter a resiliência de tipo... atender os dois do mesmo jeito assim, tipo, se pôr no lugar da pessoa, né? E tentar ajudar da melhor forma possível... (E6).

Mas eu acho que uma das habilidades maiores assim que tá sempre desenvolvendo é essa, né? De saber lidar com situações mais delicadas, né? Ou de, sei lá, pega um aluno mais irritado, né? Ou com uma dúvida muito difícil, né? É isso que a gente tem que ter mais cuidado mesmo, né? (E7).

Os relatos expressam que o tutor deve ter o compromisso de tornar seu atendimento o mais personalizado possível, a fim de se fazer entender pelo aluno na busca pela solução de suas dificuldades e fazê-lo sentir-se exclusivo. Também ficam evidentes características que para Leme (2005) englobam a competência Foco no Cliente, tais como:

- Compreender as necessidades do cliente, tomando ações necessárias para atendê-lo dentro das diretrizes organizacionais.

- Ser cortês com os clientes.
- Realizar atendimento personalizado ao cliente para que se sinta exclusivo.
- Solucionar de forma rápida os problemas do cliente (LEME, 2005, p. 67).

A competência Foco no Cliente, nesse contexto, pode ser entendida como o esforço para entender e atender as expectativas e necessidades do aluno, de forma cordial e humanizada. Buscando adaptar o atendimento prestado no momento ao perfil daquele aluno em questão, fazendo-o sentir-se exclusivo e criando um ambiente agradável de apoio no processo de aprendizado.

Competência 2: Comunicação

A atividade de tutor eletrônico tem como uma das principais competências demandadas, segundo seis dos sete entrevistados, a boa Comunicação. Conforme as falas em destaque a seguir:

[...] saber se comunicar, conseguir interpretar bem um texto, saber te fazer entender, ser clara numa resposta, enfim [...] Mesmo que pra ti pode tá claro uma coisa, mas praquela pessoa que tá lendo pode ser completamente não, então tem que identificar qual é a forma que aquela pessoa vai conseguir entender aquilo que ela tá perguntando... Talvez eu entenda de uma forma e ela de outra, então eu preciso ter esse *feeling* pra fazer a pessoa entender (E1).

[...] responder os alunos de forma ééé, como fala? [...] de uma forma que ele possa entender o que a gente tá explicando, não deixe ele mais confuso ainda do que no momento que ele entrou em contato com a gente... (E2).

[...] cê não precisa obviamente saber todas as regras do português corretamente, todos, né? Tudo, ah não da ponta da língua! Mas cê tem que tá ali, ver artifícios que te possam ser úteis... cê poder atualizar e você poder melhorar, então eu acho que cê tem que tá ligado nessa questão... (E3).

[...] porque cê não tá ao vivo com a pessoa, mas cê explica, aí a pessoa não entende, aí cê tem que tentar escrever o que cê já escreveu de uma outra forma pra ver se fica claro pra pessoa, entendeu? [...] conseguir construir uma resposta que a pessoa vai entender, talvez cê já fez uma resposta, ela não entende, tem que refazer aquilo de uma forma mais clara pra ela [...] acho que a gente que trabalha escrevendo, quanto mais cê ler, fica mais fácil de escrever, né? Então seria escrever bem, sei lá, ter um entendimento legal do português... (E5).

O mais difícil é você compreender o que as pessoas tão escrevendo... Porque tem pessoa que não consegue escrever detalhadamente o que tá acontecendo... Aí ela fica pulando muita parte sem pontuação, sem vírgula e você "nossa, o que que será que é?", aí cê tem que ir pela experiência, né? (E6).

Observa-se que as falas vão ao encontro da definição de Gramigna (2002, p. 107) sobre Comunicação: “capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência usando feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.”.

Dessa forma, com o principal intuito de garantir o entendimento entre as partes e facilitar a disseminação e a compreensão dos objetivos, no caso a metodologia de aprendizado de idiomas, é que o tutor necessita ser capaz de estabelecer e usar meios para transmitir e receber as informações escritas ou visuais, por meio eletrônico, de forma clara e objetiva (LEME, 2005).

Competência 3: Flexibilidade

A competência Flexibilidade está presente na fala de seis dos sete tutores entrevistados. Ela é vista como a necessidade de ser capaz de absorver novas informações acerca dos procedimentos internos da empresa, bem como adaptar-se às novas situações propostas, novas regras de atendimento que surgem com certa frequência na empresa em que trabalham. Conforme pode ser observado nos trechos em destaque:

[...] É, por exemplo, os produtos novos agora, né? O VIP antigo não tem mais, aí tem o *Expander*, aí agora o outro, se você não ficar atendo, você se perde e é natural porque a mudança foi em um período pequeno... então é, eu acho que você tem que ficar ligado a isso... a mutação rápida em termos de produto e de situações... (E3).
[...] essa questão mesmo de acompanhar as normas, né? Igual cê manda muito pra gente ali as obrigações "ai, gente, mudou tal regra, é... agora a gente tem que responder isso", ah, então a gente tem que prestar muita atenção, é... nessa questão de... pra tá alinhado mesmo, a questão de alinhamento da empresa... (E4).
É... disposição pra aprender todo dia... A pessoa que acha que já sabe de tudo, eu acho que acaba errando muito nesse tipo de trabalho... (E5).

É possível perceber que os tutores entrevistados têm plena consciência de que é fundamental, para o bom desempenho da função, adaptar-se às mudanças e às necessidades que surgem e rever a postura diante de situações e fatos novos. Em outras palavras, ser flexível para implantar as mudanças necessárias (LEME, 2005).

Competência 4: Capacidade Investigativa

A capacidade de pesquisar por respostas aos questionamentos dos alunos, de examinar com atenção os detalhes e situações para encontrar as soluções mais adequadas, aparece na fala de quatro dos entrevistados, conforme os trechos destacados a seguir:

[...] mas por exemplo, "ah, deu um problema aqui no meu Anki"... agora vou ter que resolver e nunca vi isso na vida, [...] mas assim, não tem o que fazer, a gente fala pro aluno aguardar mesmo e a gente vai pesquisando lá na hora... (E2).

[...] eu sempre tenho no meu armário aqui, quando eu preciso fazer uma produção de texto mais comprida e tal, dicionário na mão e o livrinho da regra, então sempre cê vai ter ali um auxílio pra você poder verificar o que tá certo e o que não tá... (E3).

Ter disposição pra pesquisar as coisas, porque às vezes a gente pega uma coisa que a gente nunca viu, tem que descobrir ali meio que na hora, meio que... é... descobrir o que é que tá acontecendo e ajudar a pessoa a resolver... (E5).

Diante das diversas situações do dia a dia, muitas vezes a resposta de que o aluno precisa não está prevista em nenhum manual ou guia referencial. Muito menos, o tutor dispõe de um passo a passo dizendo como deve agir naquela situação inesperada (ALVES, 2014). Portanto, ele deve ter consigo muito bem desenvolvida a capacidade de investigar, de buscar pela resposta em sites e portais próprios na Internet ou em livros de que disponha para tal.

Competência 5: Disciplina

Em relação a disciplina necessária para o desempenho da atividade, os entrevistados E2, E3, E4 e E6 relatam:

É... por mais que seja *home office*, né? mas é uma coisa muito organizada, porque às vezes as pessoas pensam "ah, é *home office* e tudo... pode fazer as coisas do jeito que você quiser..." e não é, a gente tem toda uma organização, um treinamento super detalhado e tudo mais, sabe? E é como se tivesse trabalhando numa empresa que você vê todo mundo todo dia... (E2).

Olha, acredito que foco, por ser um trabalho em casa, né? É... dependendo de como a pessoa lida, é muito fácil ela perder ali o direcionamento, a atenção pra qualquer outra coisa... (E3).

[...] demanda uma responsabilidade muito grande, porque a gente tem horário a cumprir, né? A gente igual, a gente tem a função do chat, por exemplo, o chat a gente tem que tá, tem que entrar no horário certinho pra atender os alunos [...], então

essa questão de responsabilidade é muito importante, é, tem... acredito que tem pessoas que não dão certo nesse serviço eletrônico porque realmente não, não tem essa mentalidade que "ah, to trabalhando em casa", né? Tem, tem toda essa responsabilidade... (E4).

Exige mais responsabilidade porque, é aquela questão, cê tá confortável na sua casa, né? Aí você tem aquela coisa de disciplina, eu acho que essa é a palavra... Tipo, o que exige é disciplina, tipo cê saber que tem que acordar aquele horário, naquele horário cê tem que tá online, até tal horário cê tem que ficar online e enfim... Demanda mais disciplina... (E6)

Ou seja, na atividade desempenhada no modo *home office* é importante que o tutor tenha disciplina, compromisso e que saiba evitar interferências dos assuntos pessoais na sua atividade profissional (MENDES, 2016).

Competência 6: Trabalho em Equipe

Apesar da distância física dos demais colegas, os entrevistados apontam que o trabalho em equipe, ou seja, a capacidade de compartilhar informações e responsabilidades, dividindo sucessos e insucessos, com o objetivo de crescer junto com a equipe e atingir as metas da organização. Essa competência está presente na fala dos entrevistados E2, E3 e E4:

Ah, com certeza! Porque assim, por mais que é... seja, cada um no seu canto e tudo mais, a gente se ajuda muito... (E2).

Eu acho que cê tem que ser muito parceiro, né? Eu acho que é fundamental... Porque não existe "Ah, o ticket é meu ou o ticket é do outro", então é toda situação ali, você tá sempre disposto a ajudar... Então eu acho que se for uma pessoa ali que "ah, eu faço o meu e pronto, acabou e o resto que se exploda, ah eu resolvi o meu e tá de boa" não funciona não, não vai pra frente, não conseguiria a longo prazo fazer um trabalho bacana, não... (E3).

[...] esse apoio que a gente tem de, é... de conversar com outros tutores, [...] assim, apesar da gente não ter, né? esse contato físico, a gente tem WhatsApp, a gente tem o próprio Slack... Eu acho que essas ferramentas, elas são fundamentais é... pra gente tá esclarecendo as dúvidas... (E4).

As falas dos tutores vêm ao encontro da definição de Trabalho em Equipe trazida por Leme (2005, p. 69): “Trabalhar com demais membros da sua equipe, tendo atitudes de

colaboração para que todos alcancem os objetivos organizacionais, desenvolvendo um ambiente de colaboração mútua.

Competência 7: Relacionamento Interpessoal

O bom relacionamento entre os colegas é bastante valorizado entre os entrevistados, que mencionam já ser uma característica presente entre os seus pares, mas também requerida por quem almejar a inserção na equipe. Dos sete respondentes, quatro mencionaram ser importante esse atributo. Dentre os quais, destacam-se os seguintes depoimentos:

[...] mas tipo, o que eu acho mais fácil dentro da empresa é a convivência com os colegas, com a chefia, com todo mundo, [...] sempre foi o mais fácil para mim... esse relacionamento... (E1).

[...] a gente tem uma comunicação, querendo ou não, todos os dias, né? Então eu acho que é, não sei se assim, não é o mesmo contato de você trabalhar com a pessoa pessoalmente, mas eu acho que o respeito, a comunicação da equipe ajuda em tudo, é o que move mesmo... (E2).

A capacidade de interagir com as pessoas de forma empática, respeitosa e não combativa, demonstrando um comportamento maduro, mesmo em situações adversas pode ser enquadrada como a competência Relacionamento Interpessoal (GRAMIGNA, 2002; LEME, 2005). Essa capacidade de relacionar-se com os colegas é vista como essencial para o bom andamento das atividades diárias, mesmo em se tratando de uma equipe que trabalha no formato *home office*.

Competência 8: Capacidade Analítica

A capacidade de analisar o contexto da dúvida do aluno, discriminando e interpretando fatores para a solução do problema de forma mais adequada está presente, mesmo que em outras palavras, mas com sentido semelhante, nos relatos dos entrevistados E2, E6 e E7:

Na questão de pensar melhor pra responder o aluno, mas assim, na maioria das vezes quando um aluno chama a gente no chat, são perguntas que normalmente a gente já sabe, que a gente já tem conhecimento (E2).

Tipo, eu acho que isso que o aluno tá falando se assemelha com tal erro... [...] geralmente quando é um aluno que é de mais idade, que não tem muita facilidade

com tecnologia, eles não sabem explicar assim... aí a gente vai pela experiência mesmo, né? Ah, tipo, já aconteceu tal coisa parecida, então deve ser isso... (E6).

Tem que ser uma pessoa que, acho assim, que se atenta aos detalhes assim, de prestar atenção mesmo nos detalhes, né? Às vezes um detalhezinho no atendimento faz toda a diferença, né? Já muda completamente, né? (E7).

São destacadas as habilidades de perceber os pontos chave para a correta identificação do problema, o que coincide com a definição da competência Capacidade Analítica trazida por Amaral et al. (2006, texto digital): “Avaliar e interpretar sistematicamente os dados, a fim de identificar fatos relevantes, *insights* e relacionamentos-chave, para o estabelecimento de conclusões úteis à tomada de decisão.”.

Competência 9: Multiplicador

A função de tutor tem como uma de suas principais responsabilidades a capacidade de transmitir e compartilhar os conhecimentos do professor, bem como a capacidade de orientar e desenvolver os alunos no que tange a metodologia de ensino. Três dos sete entrevistados mencionaram indicadores dessa competência, conforme os destaques a seguir:

[...] tem que ter uma resposta bem direta, tem que dominar o teu... no caso, o método, a metodologia do curso, não só o curso em si, mas todos os outros produtos e questões que envolvem... (E1).

Olha, mais a questão de mexer no portal, o material em si, a metodologia... agora quando são coisas assim mais técnicas, como o Anki, às vezes até a questão do VIP que não é uma plataforma que a gente tem tanto costume, igual... não só o VIP, todos os complementos agora que tem, né? Eu acho um pouco mais complicado, mas eu acho que é pela falta de se expor tanto como no portal... E no método que a gente costuma usar mesmo no curso... (E2).

[...] acho que pra gente que é do curso de inglês acho que é uma porta e tanto! Cê aprendeu o inglês trabalhando e ajudando outras pessoas, então... as dúvidas delas que a gente teve um dia, cê vê elas tendo, então cê vai ajudando... (E5).

Dessa forma, o tutor passa a ser visto como um mediador no processo de aprendizagem, atuando como um intérprete do curso junto ao aluno, esclarecendo suas dúvidas e estimulando-o a prosseguir, orientando e indicando o que mais convém em cada circunstância (SOUZA et al., 2004).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo de identificar quais são as competências comportamentais necessárias ao desempenho da função de tutor eletrônico júnior em uma escola de idiomas online. Foram identificadas nove competências: Foco no Cliente, Comunicação, Flexibilidade, Capacidade Investigativa, Disciplina, Trabalho em Equipe, Relacionamento, Capacidade Analítica e Multiplicador, assim considera-se que o objetivo do estudo foi atingido.

Como fator limitante para a execução do trabalho, pode-se mencionar o fato de que os tutores não estavam esperando conversar sobre o assunto e o fator surpresa pode ter contribuído para a baixa elaboração do raciocínio no momento de responder as perguntas. Também pode-se pensar na regionalidade dos participantes como um fator que pode trazer aspectos culturais não considerados nesta pesquisa.

Identificar as competências da função é essencial para a implantação de uma gestão de pessoas baseada em competências. Foi dado o primeiro passo, identificando as competências comportamentais da função que possui maior quantidade de colaboradores dentro da organização. Leme (2005) ressalta que, o maior desafio da área de Recursos Humanos é a questão comportamental, pela dificuldade em identificar e mensurar comportamentos. Portanto, o passo seguinte, é realizar o mesmo levantamento para as demais funções e seguir o caminho em busca dos demais elementos da gestão de pessoas por competências, como, por exemplo, avaliação com base em competências e treinamento e desenvolvimento com foco em competências. Dessa forma, a empresa terá a oportunidade de proporcionar o sentimento de maior relevância dos colaboradores no sucesso da organização, afinal, segundo Dutra (2010), a empresa que se desenvolve, desenvolve as pessoas; em contrapartida, as pessoas, ao desenvolverem-se, desenvolvem também a empresa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Shirlei M. A atividade de tutores na Educação a Distância: um olhar ergológico para o prescrito e o vivido nos ambientes virtuais de aprendizagem. **Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 49, n. 3, p. 336-344, jul.-set. 2014. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fale/article/view/15870>>. Acesso em: 8 mar. 2019.
- AMARAL, Roniberto M. et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, ago. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652008000200001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 8 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652008000200001>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- ABED. Censo EaD: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. ABED Associação Brasileira da Educação a Distância. São Paulo. 2015.
- DUTRA, Joel S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- LEME, Rogerio. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (Telework): O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora...** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MENDES, Mônica C. S. Premissas e restrições para o sucesso de uma tutoria home office. In: SIMPÓSIO NACIONAL ABCIBER, IX, 2016, São Paulo. **Anais...** PUC - São Paulo, ABCiber – Associação Brasileira de Pesquisadores em Cibercultura, 2016. Disponível em: <<http://abciber.org.br/anaisletronicos/wp-content/uploads/2016/trabalhos/Premissas%20e%20restricoes%20para%20o%20sucesso%20de%20uma%20tutoria%20home%20office%20.pdf>>. Acesso em: 8 mar. 2019.
- SOUZA, Carlos A. de. et al. Tutoria como espaço de interação em educação a distância. **Revista Diálogo Educacional**, Paraná, v. 4, n. 13, set./dez. 2004. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/1891/189117791007/>>. Acesso em: 8 mar. 2019.

SOUZA, Paulo R. M. de; **A nova visão do coaching na gestão por competências: a integração da estratégia: como desenvolver competências na prática, diminuindo subjetividades e ajustando o foco.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista dos pesquisados

1. Qual é a sua percepção em relação ao seu trabalho? O que você acha dele?
2. Quais são as exigências demandas?
3. O que é mais fácil no dia a dia?
4. O que é mais difícil no dia a dia?
5. Quais são as competências necessárias?